

BISNIS MANAJEMEN

Team Work dan Kinerja Perusahaan
"Imas Soemaryani"

*Pelaksanaan Progam Produksi Bersih Dengan Cara
Merubah Sistem Proses Produksi Pada Pabrik Otomotif
Dapat Meningkatkan Keuntungan*
"Memed Sueb"

*Model Perangkingan Mahasiswa Berprestasi Pada
Program Reguler S1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Padjadjaran Dengan Pendekatan
Data Envelopment Analysis*
"Ratna Komara, Yudi Azis dan Rita Komaladewi"

Analisis Perbandingan Kinerja Reksa Dana
"Sulaeman Rahman"

*Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis Dalam
Implementasi Strategi*
"Umni Kaltum"

*Manajemen Infrastruktur dan Efisien Sumber Daya Manusia
Menselaraskan Tujuan Strategi dan Operasional Organisasi*
"Effed Darta"

Jurnal Bisnis dan Manajemen
Vol. V, No. 2, September 2005

Daftar Isi

Pengantar Redaksi

Team Work dan Kinerja Perusahaan "Imas Soemaryani"	1 - 18
Pelaksanaan Program Produksi Bersih Dengan Cara Merubah Sistem Proses Produksi Pada Pabrik Otomotif Dapat Meningkatkan Keuntungan "Memed Sueb"	19 - 33
Model Perangkingan Mahasiswa Berprestasi Pada Program Reguler S1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Padjadjaran Dengan Pendekatan Data Envelopment Analysis "Ratna Komara, Yudi Azis dan Rita Komaladewi"	34 - 48
Analisis Perbandingan Kinerja Reksa Dana "Sulaeman Rahman"	49 - 76
Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis Dalam Implementasi Strategi "Umi Kaltum"	77 - 98
Manajemen Infrastruktur dan Efisiensi Sumber Daya Manusia : Menselaraskan Tujuan Strategi dan Operasional Organisasi "Effed Darta"	99 - 119
Formulir Berlangganan	
Petunjuk Penulisan Naskah	

MANAJEMEN INFRASTRUKTUR DAN EFISIENSI SUMBERDAYA MANUSIA: MENSELARASKAN TUJUAN STRATEGI DAN OPERASIONAL ORGANISASI

Oleh :
Effed Darta¹⁾

Abstract

Once of the impact of globalization economy makes the business have to reengineering the business process especially on infrastructure or facilities. The basic factors to conduct business reengineering are: 1) the importance of human resources to achieve the competitive advantage, 2) how the organization can move from traditional human resources management to human resources strategic, 3) how the human resources distribution is conducted, 4) how to improve the contribution of human resources to achieve the organization outcomes. Moreover, efficiency of facilities management can be achieved through infrastructure collaboration, organizational memory, human asset infrastructure, knowledge transfer networks, and building intelligence infrastructure.

Keywords: Infrastructure management, human resources management, and efficiency.

I. PENDAHULUAN

Berkenaan dengan perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat sebagai implikasi dari globalisasi telah membawa dampak terhadap kemampuan bersaing perusahaan. Oleh karena itu agar perusahaan dapat bertahan maka perlu memperbaiki strategi bisnis melalui berbagai penyesuaian atau bahkan perubahan khususnya pada aspek internal bisnis.

Salah satu perubahan yang sangat mendasar pada internal perusahaan yang perlu dilakukan adalah berkenaan dengan manajemen

fasilitas bagi perbaikan kinerja bisnis. Hal ini dilakukan guna mencapai competitive advantage, dengan tekanan perhatian pada *core business*, daya tanggap atas konsumen, dan peningkatan kualitas yang terus-menerus.

Disisi lain, tekanan untuk melakukan rasionalisasi bisnis, penurunan biaya, dan peningkatan fleksibilitas proses bisnis merupakan suatu tuntutan lain untuk dilakukannya perbaikan pengelolaan fasilitas perusahaan. Peningkatan manajemen fasilitas akan dapat dilakukan bila disertai dengan *reengineering* proses bisnis secara menyeluruh.

Menurut Ulrich (2000) penataan ulang internal perusahaan terdiri dari rangkaian aktivitas yang meliputi empat aspek, yaitu manajemen sumberdaya manusia strategic, manajemen transformasi dan perubahan, manajemen infrastruktur perusahaan, dan manajemen kontribusi para pekerja. Penataan ulang tersebut secara keseluruhannya menuntut peran sumberdaya manusia perusahaan, agar dapat menerima proses perubahan yang terjadi baik perubahan dilingkup internal maupun dalam dunia bisnis yang terjadi begitu cepat.

Dalam proses *reengineering*, salah satu aspek yang perlu mendapat perhatian adalah perihal tentang manajemen infrastruktur perusahaan. Hal ini dikarenakan manajemen infrastruktur perusahaan merupakan bagian penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Disisi lain, manajemen infrastruktur perusahaan merupakan *tools* bagi karyawan dalam mendukung aktivitas mereka dalam penciptaan kontribusinya bagi pencapaian outcome perusahaan yang optimal. Hal ini menggambarkan bahwa pencapaian tujuan perusahaan tidak hanya menuntut penataan ulang dalam sumber daya manusia saja, akan tetapi juga dari infrastruktur perusahaan sebagai alat pendukung bagi sumber daya manusia dalam menjalankan fungsi dan tugasnya secara baik.

Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Ulrich (2002), bahwa manajemen infrastruktur perusahaan adalah berkenaan dengan membangun sebuah infrastruktur yang efisien melalui proses *reengineering* organisasi agar terwujud kontribusi karyawan yang merata bagi setiap pekerja dalam memenuhi kewajiban mereka dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal ini mengisyaratkan bahwa *reengineering* bisnis harus dijalankan pada seluruh aspek eksternal maupun internal organisasi.

Berkenaan dengan manajemen infrastruktur perusahaan, Keith (1994) menyatakan perubahan dalam manajemen fasilitas (infrastruktur) didasari suatu keyakinan utama seluruh anggota organisasi guna meningkatkan berbagai aktivitas dan proses dalam perusahaan. Dalam hal mana perubahan tersebut dapat menciptakan suasana dan tempat kerja yang dapat memberikan inspirasi bagi karyawan dalam menjalankan tugas terbaiknya bagi organisasi. Disamping itu, perubahan manajemen fasilitas tersebut dapat mendukung efisiensi dan efektifitas kerja karyawan, dan pada akhirnya dapat memberikan kontribusi yang positif bagi pertumbuhan ekonomi dan kesuksesan organisasi.

Penyediaan infrastruktur bagi kelancaran proses bisnis menuntut suatu aktivitas investasi dalam

perusahaan. Akan tetapi keputusan perubahan infrastruktur perusahaan perlu telaah yang mendalam. Keith (1994) menyatakan ada empat aspek kunci utama berkenaan dengan perubahan fasilitas perusahaan dimasa depan yakni: 1) peningkatan kemampuan beradaptasi atas perubahan yang diinginkan dalam bisnis, 2) menyediakan tempat kerja yang nyaman dan sehat guna menumbuhkan kreativitas karyawan, 3) dapat mengikuti perkembangan teknologi baru yang potensial berkenaan dengan aktivitas karyawan, 4) memastikan secara menyeluruh dari setiap pengurangan sumber daya dengan meminimalkan dampak lingkungan.

Dari uraian di atas terlihat bahwa perubahan dalam infrastuktur perusahaan perlu memperhatikan empat aspek yaitu: tujuan bisnis, perkembangan teknologi, karyawan dan dampak dari perubahan fasilitas tersebut. Hal ini merupakan suatu upaya menghindari dampak negatif dari perubahan infrastuktur tersebut baik terhadap karyawan maupun lingkungan eksternal secara keseluruhan (polusi).

Semua perubahan adalah sebagai dampak dari peningkatan respon perusahaan atas konsumen, upaya *reengineering* proses bisnis, dan penciptaan suatu layanan perusahaan yang lebih baik. Hal ini merupakan kunci dari kesuksesan

bisnis pada masa kini (Keith, 1994).

Perubahan pola bisnis dalam dekade terakhir ini menuntut para menejer untuk menciptakan suatu kondisi dalam hal mana fasilitas-fasilitas perusahaan dapat dikelola secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan strategic perusahaan. Disisi lain, perubahan dan pengelolaan fasilitas diarahkan pada penciptaan sumberdaya yang berkualitas dan berdedikasi tinggi sesuai kebutuhan organisasi dalam mendukung tujuan dari bisnis. Oleh karena itu, para perencana strategi perlu memprediksi kondisi bisnis pada masa yang akan datang dalam rangka membuat keputusan yang tepat tentang kebutuhan fasilitas perusahaan dalam mendukung reengineering proses bisnis.

Dari uraian di atas, maka dalam karya ilmiah ini akan diungkapkan suatu kajian pustaka tentang "manajemen infrastruktur perusahaan dalam membentuk infrastruktur dan sumberdaya manusia yang efisien guna menselaraskan tujuan strategik dan operasional organisasi".

Pendekatan yang digunakan dalam studi pustaka ini lebih diarahkan pada peranan sumber daya manusia dalam pengelolaan fasilitas untuk mendukung tercapainya tujuan bisnis.

II. IDENTIKIKASI MASALAH

Berdasarkan pada latar belakang di atas, maka permasalahan yang diangkat dalam tulisan ini adalah :

1. Bagaimanakah manajemen infrastruktur perusahaan dilakukan agar diperoleh fasilitas yang efisien yang selaras antara tujuan strategis dan operasional organisasi?
2. Bagaimana peran manajemen fasilitas dan manajemen sumberdaya manusia terhadap pencapaian tujuan organisasi?

III. TUJUAN PENGKAJIAN

Tujuan yang ingin dicapai dari kajian literatur ini adalah:

1. Guna memberikan kajian konseptual tentang pengelolaan infrastruktur perusahaan dalam upaya pemanfaatan fasilitas dan sumberdaya karyawan secara efisien yang selaras antara tujuan strategis dan operasional organisasi.
2. Dapat digunakan sebagai wawasan dalam pengembangan pengelolaan infrastruktur dan sumberdaya manusia dalam organisasi..

IV. METODE PENGKAJIAN

Tulisan ini dilakukan melalui kajian yang bersifat teoritis, oleh karena itu metode analisis yang dipakai dalam kajian ini menggunakan analisis deskriptif. Guna menunjang tulisan ini sumber data dan informasi dilakukan melalui telaah literatur baik berasal dari buku teks maupun jurnal ilmiah dan sumber lainnya yang berkaitan dengan topik ini. Dari kajian dan sumber yang sedemikian rupa diharapkan tulisan ini akan dapat memberikan gambaran tentang aspek peranan manajemen infrastruktur dan efisiensi penggunaan sumberdaya manusia.

V. PEMBAHASAN

5.1 Manajemen Infrastruktur dan Tujuan Perusahaan

Shiem (1999) menyatakan dalam rangka menselaraskan keinginan yang besar antara struktur organisasi, proses kerja dan penciptaan lingkungan fisik yang kondusif, maka *strategic intent* perusahaan harus secara jelas bertalian dengan dimensi-dimensi fasilitas yang dituangkan pada perencanaan strategi bisnis.

Selaras dengan hal tersebut berdasarkan berbagai kajian pustaka dapat ditarik tiga tema

utama yang perlu dikaji lebih lanjut, yakni:

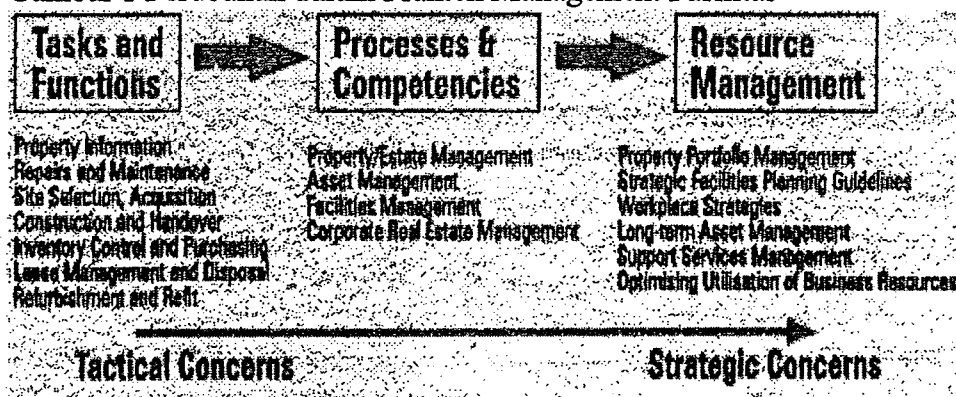
1. Kebutuhan untuk menghubungkan antara keputusan fasilitas dengan *corporate strategy*
2. Kebutuhan secara proaktif untuk mengelola fungsi ruangan sebagai sumber daya bisnis
3. Kebutuhan untuk pengembangan model konseptual dan kerangka kerja guna menghadapi perkembangan munculnya alat-alat (fasilitas) dan pengembangan keterampilan manajemen yang terintegrasi dalam manajemen sumberdaya. Hal ini berkenaan dengan *management strategic business* dan *management operational asset* perusahaan yang selaras dengan manajemen fasilitas dalam desain bisnis.

Berjalan dengan perubahan yang terjadi pada manajemen fasilitas, maka keterkaitan sumberdaya lebih ditekankan pada penetapan lingkungan kerja dengan fokus perhatian pada karyawan, proses dan fasilitas.

Hal ini menggambarkan bahwa perhatian pihak manajemen bergerak dari taktik menuju penyusunan strategik dan menghadapi perubahan pada manajemen fasilitas (McLennan, 2000). Fokus perubahan dalam praktek management fasilitas dapat diilustrasikan pada Gambar 3.1 berikut ini.

Dari gambar 1 di bawah ini terlihat bahwa perhatian pada aspek taktik dalam aktivitas management fasilitas menjadi landasan proses perubahan bagi pengelolaan manajemen sebagai upaya

Gambar 1 Perubahan dalam Praktek Management Fasilitas



Sumber: diadopsi dari Shiem et.al (1999)

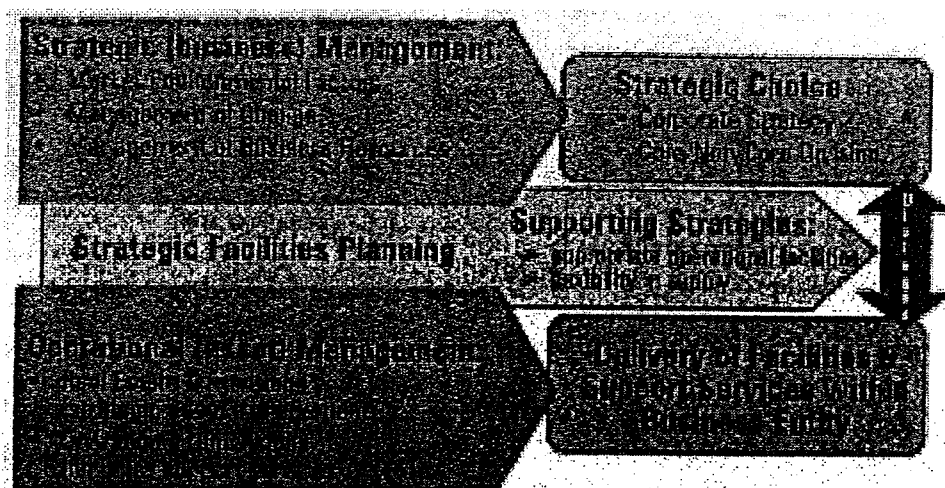
penyusunan strategi perusahaan. Dengan kata lain, bahwa perubahan manajemen fasilitas menuntut proaktif pihak manajemen perusahaan guna memperhatikan dua hal: pertama dari *strategic management* yaitu berkenaan dengan misi dan tujuan yang telah digariskan perusahaan tentang arah bisnis; dan kedua dari *operational management* yaitu berkenaan dengan cara terbaik untuk mencapai hasil yang diinginkan melalui optimalisasi manajemen sumberdaya dan pengoperasiannya.

Lebih jauh Shiem et.al (1999) menyatakan, bahwa upaya memenuhi harapan dari suatu hasil yang diinginkan dengan keputusan

manajemen yang ekonomis dapat dilakukan melalui penyusunan konstruktif.

Manajemen konstruktif guna membangun dukungan strategi bisnis melalui manajemen fasilitas tersebut dapat digambarkan seperti terlihat pada Gambar 2. Dari alur tersebut diharapkan pencapaian hasil terbaik melalui pemikiran ulang dan evaluasi atas fasilitas-fasilitas strategi pendukung yang secara berkelanjutan memenuhi tujuan bisnis melalui perbaikan tujuan secara fleksibel.

Gambar 2 Membangun Dukungan Bisnis Melalui Manajemen Fasilitas



Sumber: diadopsi dari Shiem et.al (1999)

Dari uraian di atas, merupakan suatu hal yang cukup jelas bahwa integritas kerangka kerja untuk manajemen fasilitas harus dibangun melalui proses komunikasi yang berkesinambungan antara *strategic management* (dalam upaya pengembangan bisnis inti) dan *operational management* sebagai kekuatan sumberdaya bisnis.

Pada gambar 3 diilustrasikan penggunaan *strategic facility brief* (SFB) dan *service level brief* (SLB) sebagai instrument untuk mempromosikan dan memperbaiki hal-hal penting yang dihadapi antara keputusan *strategic management* dan keputusan *operational management*. Sebagaimana dikemukakan oleh Then (1995), *Strategic Facility Brief* (SFB) merupakan dokumen yang menjelaskan tentang keselarasan kegiatan operasional dan rencana bisnis perusahaan. Tujuan mendasar dari *Strategic Facility Brief* adalah untuk menetapkan arah kebijakan-kebijakan perusahaan berkenaan dengan kriteria yang dibutuhkan dengan atribut fasilitas kunci dan kinerja layanan fisik guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dalam rencana bisnis.

Shiem et.al (1999) menyatakan bahwa *Strategic Facility Brief*

dipengaruhi oleh berbagai faktor, yakni : 1). Proses alami dari bisnis; 2) Pemilihan atribut-atribut fasilitas; 3) Fleksibilitas yang diinginkan dari fasilitas; 4) Kecenderungan perubahan teknologi; 5) Komitmen sumberdaya dan kemampuan mengupayakannya.

Service Level Brief (SLB) merupakan wujud dari tingkat kinerja lingkungan yang dapat diterima berkenaan dengan asset fisik dan layanan pendukung yang dibutuhkan sebagaimana ditentukan oleh *Strategic Facility Brief*. Tujuan mendasar dari SLB adalah untuk mendefinisikan dan mengkuantifikasikan secara tepat jasa layanan dan kinerjanya berkenaan dengan lingkungan kerja fisik yang mendukung aktivitas core business.

Ruang lingkup dari SLB ditentukan oleh berbagai kriteria: 1) Minimalisasi resiko yang terjadi ditempat kerja; 2) Kemampuan layanan dari fasilitas (asset) fisik; 3) Perlindungan atas asset-asset berharga; 4) Promosi lingkungan tempat kerja yang kondusif; 5) Penetapan strategi; 6) Biaya dan kemampuan mengupayakannya.

Dari uraian di atas terlihat bahwa dalam mengembangkan SFB dan SLB untuk membangun manajemen

fasilitas membutuhkan peran serta atau input dari *strategic business planning* dan *operational asset management* dalam konteks keterlibatan berbagai level manajemen.

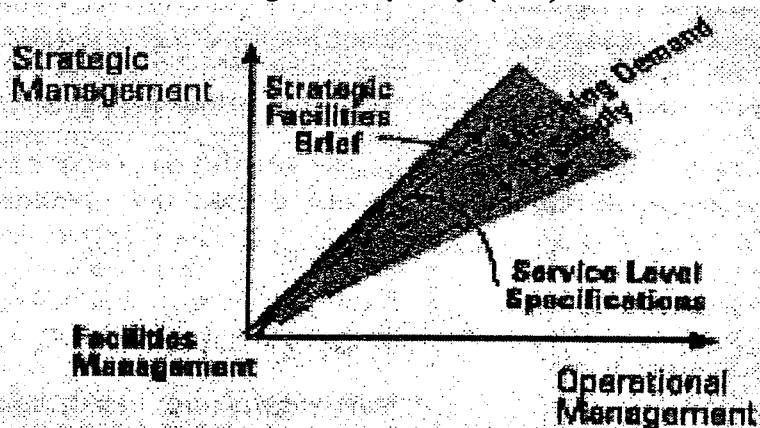
McLennan (2000) berpendapat bahwa salah satu hambatan bagi kesuksesan pelaksanaan manajemen fasilitas adalah akses informasi yang benar dan tepat dari unit-unit bisnis dan bagian operasional fasilitas. Membangun sistem informasi adalah hal sangat berguna dalam unit-unit bisnis, namun kemampuan untuk mengakses informasi secara reguler merupakan permasalahan yang sering terjadi. Oleh karena itu, Cole (1994) menyatakan bahwa *strategic management* dan *operational management* dapat

diatasi dengan menyediakan suatu solusi yang optimal dengan mengisolasi pandangan staff mereka tentang munculnya konflik nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen fasilitas yang efektif tergantung dari arus informasi dalam organisasi. Untuk itu, informasi harus dibangun dari struktur operasional yang paling bawah yang mengalir sampai pada *core business* organisasi. Hal ini seperti digambarkan pada Gambar 3.3 berikut.

Dari Gambar 3 terlihat, perpaduan antara *Strategic management* dan *operational management* akan dapat dibangun struktur sumberdaya fisik (fasilitas) yang tepat. Hal mana, ketepatan

Gambar 3 Peran *Strategic Facility Brief* (SFB) dan *Service Level Brief* (SLB)



Sumber: diadopsi dari Then (1995)

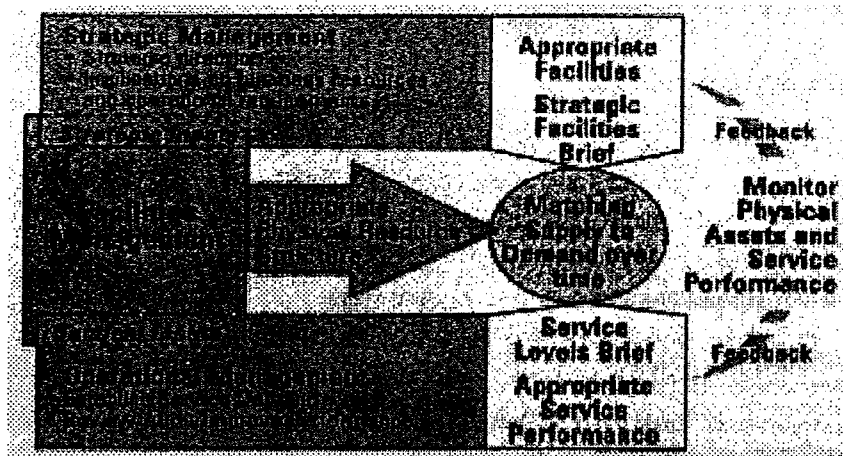
tersebut terlukis dari kesesuaian dan keseimbangan antara demand dan supply akan produk atau jasa dari waktu ke waktu. SFB dan SLB merupakan dua aspek yang memiliki kontribusi penciptaan yang seimbang tersebut. Agar hal ini dapat ditingkatkan maka *physical asset* dan kinerja layanan dari fasilitas terus dimonitor dan hasilnya dikomunikasikan pada kedua bidang manajemen tersebut.

Gambar 4 berikut mengilustrasikan hubungan antara keputusan strategik dengan fasilitas dan juga hubungannya antara keputusan operasional dan fasilitas pendukung layanan, yang keduanya dihubungkan dengan pihak manajemen pada setiap level yang bertalian (*corporate level, facility level dan building level*).

Gambar tersebut memperlihatkan bagaimana *core business driver* mengendalikan manajemen fasilitas sehingga pelayanan terhadap pelanggan dapat dioptimalkan.

Dari Gambar 3.4 terlihat hubungan komponen-komponen *strategic* dan *operasional* pada *facilities management* secara lebih luas. Fokus utama dari komponen *strategic facilities planning* dan *strategi assets management* adalah upaya merespon dinamika lingkungan eksternal melalui kerja keras bagi perbaikan strategik sesuai alokasi sumberdaya. Disisi lain, komponen operasional dari *facilities support service management* dan *asset maintenance management* fokus pada kelancaran manajemen untuk keberlanjutan operasi yang dituangkan dalam kebijakan oleh komponen strategik.

Gambar 4 Faktor-faktor Penghubung dalam Manajemen Fasilitas

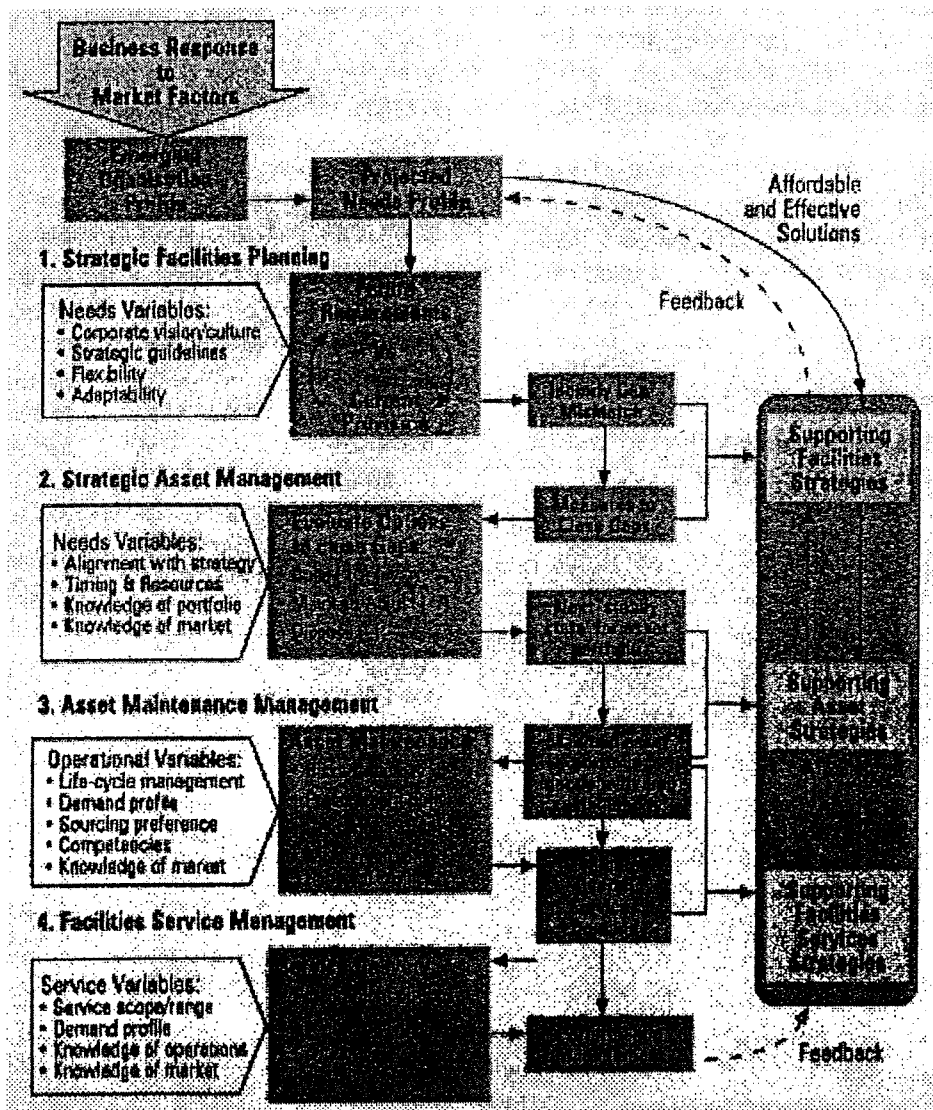


Sumber: diadopsi dari Shiem et. al (1999)

Pada akhirnya keterkaitan dan saling hubungan antara empat komponen dasar fasilitas manajemen bagi mendukung relevansi *strategic cooperative* ditunjukkan pada Gambar 5.

Dari gambar tersebut dapat disimpulkan bahwa efektifitas fasilitas perusahaan tercipta sebagai respon dari perubahan yang terjadi dari luar perusahaan, seperti perubahan permintaan produk/jasa

Gambar 5 Facility Management an Integrated Management Framework



Sumber: diadopsi dari Shiem et. Al (1999)

dan persaingan. Hal ini menuntut perusahaan perlu mengkaji ulang profil bisnisnya guna memenuhi profil yang diinginkan. Berkenaan dengan fasilitas tersebut, hal yang dapat dilakukan yaitu melalui empat tahapan yakni: 1) Penyusunan *strategic facility planning*; 2) *Strategic asset management*, 3) *Asset maintenance management*; 4) *Facilities service management*.

Review atas keempat faktor tersebut di atas akan memberikan distribusi layanan yang maksimal yang dapat diukur dari kinerja manajemennya. Komunikasi, pengukuran, dan analisis yang terus menerus atas seluruh faktor ini akan dapat menjaga efektifitas dan efisiensi *management facilities* yang terlukis dari dapat dipenuhinya keseimbangan antara permintaan dan penawaran produk/jasa kepada konsumen sesuai dengan harapannya.

5.2 Hubungan Reengineering HR dan Manajemen Infrastruktur

Fadlallah et.al (2004) menyatakan bahwa sumberdaya yang dapat memiliki nilai yang sama besar dan selalu ada dalam organisasi adalah keterampilan sumberdaya manusia, keahlian, dan hubungan diantaranya. Agar hal tersebut dapat terwujud maka upaya

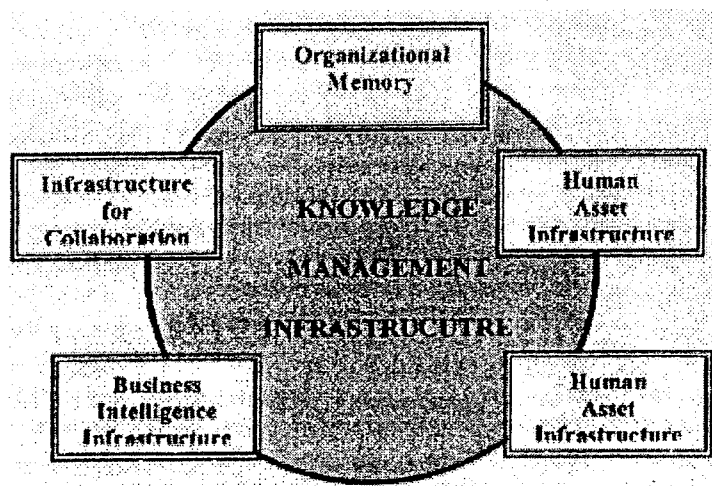
knowledge management perlu dilakukan agar *asset facilities* perusahaan memiliki nilai yang tinggi. Lebih jauh dikatakan *knowledge magement facilities* merupakan fondasi untuk membentuk dan mengembangkan *knowledge management process*. Jika belajar berkelanjutan guna mendukung *organization memory*, dan *knowledge management infrastruktur* dapat dikembangkan secara efektif maka optimalisasi organisasi dalam menerapkan konsep "know-know" secara menyeluruh termasuk tentang teknologi baru dapat dilaksanakan.

Lebih lanjut Fadlallah (2004) menyatakan *knowledge management facilities* terdiri dari aspek sosial dan alat-alat teknik yang meliputi perangkat keras dan perangkat lunak. Kedua aspek tersebut sebaiknya dibangun sehingga *knowledge* dapat diciptakan dari berbagai peristiwa-peristiwa baru atau aktivitas yang berkesinambungan, dengan kata lain *knowledge* dengan dasar *infrastructure* akan dapat menciptakan kreativitas pengetahuan dan menyediakan sistem terintegrasi guna menyatukan berbagai pengetahuan dalam organisasi. Artinya melalui peningkatan *knowledge management infrastructure* akan dapat memicu peningkatan pengetahuan anggota organisasi.

Sehubungan dengan *knowledge management infrastructure*, Fadlallah (2004) mengatakan terdapat lima elemen yang mendasari *knowledge management infrastructure* seperti terlihat pada gambar 6 berikut ini

didasari pada lingkungan bisnis yang didukung oleh konsep belajar yang saling menguntungkan antara pihak yang terkait. Organisasi dapat menggunakan kerangka kerja strategiknya untuk mengidentifikasi partner, dan kolaborasi untuk meningkatkan rantai nilai

Gambar 6 Elemen Knowledge Management Infrastructure



Sumber: diadopsi dari Fadlillah et. Al (2004)

5.2.1 *Infrastruktur for Collaboration*

Hal ini merupakan kunci untuk *competitive advantage* dan peningkatan kepuasan konsumen dalam hal kemampuan organisasi untuk membentuk *learning alliance*. Umumnya *infrastructure collaboration* ini dilakukan dalam bentuk *strategic partner* yang

organisasi (Hold, 2000).

Knowledge management infrastructure dapat dibentuk melalui proses belajar, melalui konsep *strategic partner* dari lingkungan bisnis yang ada. Oleh karena itu kerjasama melalui *strategic partner* perlu dibentuk agar pengetahuan anggota organisasi dapat ditingkatkan khususnya mengenai aspek

infrastruktur, yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan pengetahuan manajemen organisasi secara keseluruhan.

5.2.2 *Organizational Memory*

Organizational memory memperhatikan tentang penyimpanan, akses, dan mengisi konsep-konsep "*know-how*" organisasi yang dicatat melalui dokumentasi atau melalui memori anggota organisasi. Meskipun demikian, komponen kunci dari *knowledge management* tidaklah dimaksudkan untuk membentuk *organizatioan memory* secara subyektif (Srikantiah, 2002). *Organizational memory* menghimpun berbagai catatan / rekaman tentang pengetahuan sumberdaya dan lokasi. Rekaman informasi, baik dalam bentuk cetak maupun elektronik ataupun dalam memori para staff organisasi merupakan perwujudan penting dari pengetahuan dan *intellectual capital* yang dimiliki organisasi. Oleh karena itu, kekuatan sistem *organizational memory* yang baik akan memudahkan akses informasi atau pengetahuan melalui perusahaan bagi setiap industri pada setiap saat.

Dari uraian di atas memperlihatkan bahwa pembentukan *organizational memory* akan dapat membantu kelancaran akses informasi. Oleh

karena itu *organizatioan memory* memiliki pengaruh bagi pengembangan *knowledge infrastruktur*. Pengetahuan infrastruktur akan memiliki dampak bagi efesiensi pengguna fasilitas sehingga berbagai aspek yang bersifat merugikan dalam proses produksi dapat diminimalkan.

5.2.3 *Human Asset infrastruktur*

Hal ini berkenaan dengan partisipasi dan kesedian orang. Dalam kontek ini organisasi harus memberikan perlakuan dan memotivasi orang-orang terbaik dalam perusahaan. Perlakuan dan motivasi tersebut adalah dalam bentuk semangat bekerja, reward, menghargai dan mengakui, melatih, mendidik dan meningkatkan kemampuan karyawan. Dari perlakuan tersebut diharapkan karyawan akan memiliki keterampilan yang tinggi dan lebih independen dan dapat menggunakan teknologi guna menciptakan pengetahuan dalam proses learning organisasi. *Human asset infrastruktur*, kemudian dapat membantu untuk identifikasi dan penggunaan keterampilan khusus karyawan guna menciptakan nilai bisnis. Hal ini akan bermakna jika karyawan dengan keterampilan dan pengalaman yang dimilikinya dapat digunakan secara eksplisit.

Hal di atas memberikan gambaran bahwa *human asset infrastructure* perlu dibangun dalam organisasi agar karyawan memiliki keterampilan dan independensi yang tinggi dalam melakukan aktivitasnya dalam perusahaan, sehingga pada akhirnya mereka akan dapat menciptakan nilai bisnis yang lebih baik melalui penggunaan teknologi yang digunakan organisasi.

5.2.4 *Knowledge Transfer Network*

Aspek ini berkenaan dengan desiminasi pengetahuan dan informasi. Jika perusahaan tidak memiliki sistem komunikasi tentang infrastruktur yang kuat pada unitnya, maka karyawan dituntut untuk berkomunikasi secara efektif. Dalam hal ini, organisasi tidak dapat melakukan *transfer knowledge* secara efektif kepada seluruh anggotanya. Salah satu sarana komunikasi infrastruktur yang tepat dalam organisasi meliputi internet dan intranet guna menciptakan jaringan transfer pengetahuan sekaligus sebagai wadah diskusi antar karyawan, catatan para pimpinan untuk bahan pertemuan, dan sumber informasi yang dapat diumumkan dalam organisasi.

Knowledge transfer network mengandung makna bahwa

knowledge management infrastructure dapat dikembangkan melalui media network yang dapat diciptakan dalam perusahaan. Network tersebut akan mempercepat *transfer knowledge* ke berbagai lapisan anggota organisasi baik pada lapisan operasional maupun *top management*. Informasi dari *network knowledge transfer* ini bahkan dapat dijadikan sebagai sumber bagi perusahaan untuk pengambilan keputusan.

5.2.5 *Business Intelligence Infrastructure*

Business Intelligence Infrastructure terdiri dari konsumen, pemasok, dan berbagai pihak lainnya yang menyatu menjadi satu kesatuan yang terintegrasi. Konsumen memandang dirinya dari kebiasaan perilaku belanjanya. Pemasok memandang aspek ini dari pola permintaan bahan baku yang dapat membantu mereka menawarkan besarnya diskon yang akan diberikan. Informasi-informasi seperti itu dapat membantu konsumen, pemasok, dan pelaku bisnis lainnya untuk menganalisa data guna mencapai *competitive advantage* dalam organisasi bisnis. Intelejen perusahaan tidak hanya tersedia pada internal perusahaan akan tetapi dapat juga tersebar pada

pihak lain seperti pada konsumen dan pesaing.

Dalam hal ini dapat disimpulkan, *business intelligence infrastructure* merupakan suatu upaya mengumpulkan informasi penting bagi perusahaan melalui konsumen, pemasok dan pihak lain. Informasi tersebut akan sangat berguna bagi peningkatan *knowledge management* organisasi guna peningkatan kemampuan dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Dalam hal ini, informasi tersebut yang berkenaan dengan tuntutan *infrastructure* yang sebaiknya digunakan oleh perusahaan dalam memenuhi tuntutan konsumen dan mengatasi persaingan yang semakin ketat. Disamping itu perubahan bentuk bahan baku juga akan menuntut perubahan infrastruktur yang harus dilakukan perusahaan. Semua ini memerlukan proses transfer knowledge kepada anggota organisasi agar dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan infrastruktur yang harus dilakukan.

3.3 Efisiensi Sumberdaya Manusia dan Infrastruktur Perusahaan

Penciptaan infrastruktur organisasi telah menjadi aktivitas utama dari sumberdaya manusia dalam mendukung aktivitas organisasi. Oleh karena itu, hal ini

membutuhkan disain sumberdaya manusia profesional dan pendistribusian secara efisien pada proses pengelolaan sumberdaya manusia dalam hal staffing, pelatihan, penilaian, reward, promosi, dan pengelolaan karyawan dalam organisasi. Pendistribusian sangat menentukan bagi menurunkan biaya operasional perusahaan secara maksimal terutama dalam sharing fasilitas yang ada dalam perusahaan. Sumberdaya manusia profesional diharapkan dapat mengoptimalkan pekerjaan melalui pemanfaatan sumberdaya perusahaan yang ada melalui *strategic partner* dan *collaboration* diantara unit atau level yang ada.

Sumberdaya manusia profesional sebagai pejabat dari infrastruktur perusahaan, dituntut agar proses dalam organisasi dapat mendisain dan mendistribusikan beban kerja dengan fasilitas atau infrastruktur yang ada secara efisien. Hal ini penting agar pencapaian tujuan dan peningkatan nilai bisnis dapat dilakukan secara optimal dan berkelanjutan.

Menurut Ulrich (2000), maksimalisasi distribusi dari peran infrastruktur adalah sangat tergantung dari efisiensi pada pelaksanaan tugas administrasi. Hal ini menggambarkan bahwa administrasi expert menjadi

tumpuan bagi efisiensi aktivitas perusahaan. Dalam hal ini, sumberdaya manusia profesional memenuhi efisiensi administrasi melalui dua cara:

1. Mereka harus dapat memastikan tercapainya efisiensi pada HR proses. Sebagai contoh, melalui reengineering HR Process, suatu perusahaan baru-baru ini menemukan 24 sistem registrasi terpisah untuk pelatihan; efisien baru dan penghematan biaya telah dicapai melalui pengefektifan dan otomasi dalam satu sistem. Perusahaan lain, menemukan bahwa hal tersebut membutuhkan rata-rata 6 bulan untuk memposisikan staff kunci, meningkatkan proses dan memangkas waktu yang dibutuhkan. Hal ini menggambarkan bahwa fasilitas dan administrasi dapat menciptakan efektifitas dan efisiensi dalam pekerjaan dalam organisasi.
2. HR executive dapat meningkatkan efisiensi bisnis secara menyeluruh adalah melalui sewa, pelatihan, dan rewarding para manager yang dapat meningkatkan efisiensi dan mengurangi hal-hal yang tidak berguna.

Kedua cara ini saling berkaitan, cara pertama menuntut sumberdaya manusia profesional untuk bekerja

melalui system yang terorganisir dan tertata dengan baik melalui dukungan fasilitas yang baik. Dari sisi lain, para manager sebagai lini terdepan dalam memimpin aktivitas dituntut untuk mengembangkan system kerja secara berkesinambungan agar dicapai tingkat efisiensi yang maksimal. Hal ini menunjukkan bahwa *Human Resources Process* dan *Human Resources Professional* memiliki peran bersama yang penting dalam meningkatkan penggunaan fasilitas guna mencapai efektifitas dan efisiensi perusahaan.

Lebih jauh Ulrich (2000) menyatakan Melalui distribusi efisiensi administrasi, *HR manager* memahami peran mereka sebagai ahli administrasi, dan juga ahli dan memimpin upaya reengineering yang membantu perkembangan sumberdaya manusia dan proses bisnis. Pada level operasional, sebagian besar sumberdaya fungsional dituntut untuk melakukan suatu aktivitas secara lebih baik dengan sedikit pengorbanan namun dapat memenuhi prestasi dengan outcome yang dihasilkan melalui peran mereka.

Ulrich (2000) menggambarkan bahwa kata kiasan untuk pekerjaan pada infrastruktur perusahaan adalah sebagai ahli administrasi. Seperti dijelaskan di atas, *HR professional* berperan sebagai ahli

administrasi dengan memangkas biaya yang tidak perlu, meningkatkan efisiensi, dan secara konstan menemukan cara baru untuk melakukan pekerjaan terbaik.

Untuk menjadi ahli administrasi, HR professional harus melakukan aktivitas aktivitas terdepan untuk melanjutkan reengineering proses pekerjaan para administrator. Pada banyak perusahaan, reengineering HR process telah memimpin pada suatu HR organisasional baru dari apa yang disebut *share serviced*, melalui hal mana service administrasi dibagi secara menyeluruh dalam divisi perusahaan guna memperbaiki kualitas layanan untuk para penggunaanya (line manager, pekerja, dan para eksekutif).

Dari uraian di atas, pada dasarnya menejer lini dapat memainkan peranannya dalam menunjang upaya *human resources reengineering* dan *value creation* guna tercapainya efisiensi pada sumberdaya manusia dan infrastruktur melalui: 1). Pemahaman dan penyediaan *reenieneering* pada seluruh proses pekerjaan; 2) Penetapan ulang *reengineering* sebagai proses *value creation*; 3) Ciptakan layanan organisasi bersama secara cepat dengan menggunakan mekanisme

distribusi dan proses untuk aktivitas.

Disisi lain *human professional* agar dapat menjadi *admistrative expert* harus memahami tentang :

1. Bagaimana *reengineering human resources* melalui penggunaan teknologi, proses *reengineering* kelompok, dan peningkatan kualitas harus dilakukan
2. Penetapan peranan *human resources* dalam "creating value" bagi perusahaan
3. Ciptakan *shared service human resources delivery* mekanisme
4. Pengukuran hasil *human resources* berkenaan dengan efesien dan efektifitas kerjanya.

Menurut Dilanthi et.al (2002), organisasi dapat melakukan beberapa tahapan dalam mendorong peningkatan kinerja guna meningkatkan efisiensi perusahaan yang didasari pada konsep Balance Score Card. Adapaun tahapan tersebut adalah:

- Perbaiki dan tingkatkan komunikasi pada semua level
- Tetapkan tujuan organisasi secara jelas
- Lakukan pelatihan pada semua level guna meningkatkan kemampuan tehnik karyawan dalam mengoperasikan peralatan

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bangun sistem pengupahan yang baik dan kontrol sistem tersebut untuk membantu perkembangan kinerja. ▪ Atasi rintangan-rintangan organisasional yang terjadi ▪ Koordinasikan tanggungjawab pada berbagai level yang ada ▪ Kemukakan secara jelas keinginan untuk peningkatan operasional perusahaan ▪ Buatlah usaha yang realistik dan dapat dimplementasikan ▪ Rubah budaya perusahaan yang tidak menguntungkan | <p>Lebih jauh Dilanthi et.al (2002), mengemukakan suatu kriteria penilaian bagi kinerja fasilitas dalam perusahaan seperti ditunjukan pada Tabel 3.1. dari Tabel tersebut terlihat bahwa upaya efektivitas dan efisiensi penggunaan fasilitas dan ruangan dapat dicapai melalui upaya maksimalisasi aktivitas dan koordinasi dalam organisai sehingga tidak terdapat fasilitas dan ruangan yang tidak termanfaatkan secara optimal. Hal ini akan dapat dicapai melalui tingkat produktivitas pemanfaatan kedua</p> |
|--|--|

Table 1 Kriteria Kinerja Facilities (infrastructure) dan Workspace

No.	Kriteria	Ativitas
1.	Efektivitas Penggunaan Fasilitas dan Workspace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menyediakan berbagai variasi lingkungan kerja ▪ Menyediakan fasilitas kerja yang sesuai bagi penunjang proses kerja ▪ Menyediakan tenaga supervisor yang handal dalam mengontrol pengoperasian alat oleh karyawan. ▪ Menyediakan area interaktif dan simulasi pada layout kantor ▪ Tawarkan secara kolektif element-element pendukung dalam bekerja ▪ Sediakan ruangan informal
2.	Effisiensi Penggunaan Fasilitas dan Workspace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bangun ratio pemanfaatan fasilitas dalam perusahaan ▪ Upayakan untuk menanggulangi resiko kecelakaan ditempat kerja ▪ Tingkatkan penggunaan alat melalui optimalisasi operasi perusahaan ▪ Turunkan jumlah penggunaan ruangan per orang dalam workspace yang tersedia.
3.	Produktivitas Fasilitas dan Workspace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cari peluang untuk memadukan antara upaya efektifitas dan efisiensi secara bersama dalam waktu yang sama. ▪ Cari keseimbangan yang tepat antara kedua pendekatan di atas melalui perhitungan cost dan benefit.

Sumber: Dalanthi et.al, 2002.

Ukuran produktivitas tersebut tergambar dari perpaduan upaya pencapaian efektivitas dan efisiensi penggunaan fasilitas dan ruangan tersebut.

Dalam pencapaian efektifitas dan efisien pemanfaatan fasilitas dan ruangan akan sangat ditentukan oleh kemampuan sumberdaya manusia sebagai element penting dalam administration expert pelaksana proses kerja dalam perusahaan.

Dengan demikian, perpaduan sumberdaya manusia professional (HR Professional) dan ketersediaan infrastruktur yang professional (*Professional Infrastructure*) akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Infrastruktur professional dengan didukung sumberdaya professional akan dapat membentuk infrastruktur yang efisien.

VI. KESIMPULAN

Dari berbagai uraian yang dikemukakan, peranan manajemen infrastruktur perusahaan dalam membentuk infrastruktur yang efisien terutama berkenaan dengan keselarasan antara tujuan strategik dan operasional perusahaan maka dapat ditarik berbagai kesimpulan sebagai berikut:

1. Perbubahan lingkungan bisnis yang diakibatkan oleh globalisasi dan resesi ekonomi menuntut perusahaan untuk melakukan penataan ulang konsep bisnis (*business reengineering*).
2. Faktor yang mendasari dilakukannya *business reengineering* adalah: a) pemahaman atas betapa pentingnya sumberdaya manusia bagi penciptaan *competitive advantage*; b). bagaimana organisasi dapat beralih dari pengelolaan sumberdaya manusia yang bersifat tradisional kepada sumberdaya manusia strategic; c). bagaimana sebaiknya distribusi sumberdaya manusia dilakukan; d). pemahaman atas tantangan bagi sumberdaya manusia dimasa depan; e). bagaimana meningkatkan kontribusi atau peran karyawan bagi peningkatan *outcome* organisasi.
3. Tiga aspek utama berkenaan dengan manajemen fasilitas, yakni: a). Kebutuhan untuk menghubungkan antara keputusan fasilitas dengan *corporate strategy*; b). Kebutuhan secara proaktif untuk mengelola fungsi ruangan sebagai sumber daya bisnis; c). Kebutuhan untuk pengembangan model

4. konseptual dan kerangka kerja guna menghadapi perkembangan munculnya alat-alat (fasilitas) dan pengembangan keterampilan manajemen yang terintegrasi dalam manajemen sumberdaya.
 5. Efisiensi Management Fasilitas dapat dicapai melalui:
a). Minimalisasi resiko yang terjadi ditempat kerja; b). Kemampuan layanan dari fasilitas (asset) fisik, c). Perlindungan atas asset-asset perusahaan; d). Penciptaan lingkungan tempat kerja yang kondusif; e). Penetapan strategi organisasi; f). Optimalisasi biaya.
 5. Efisiensi management fasilitas dapat ditingkatkan melalui lima tahapan, yakni *Infrastructure Collaboration; Organizational memory; Human Asset Infrastructure; Knowledge Transfer Networks; dan Building Intelligence Infrastructure*.
 6. Sumberdaya manusia profesional memenuhi efisiensi administrasi melalui dua cara: 1). Kepastian tercapainya efisiensi pada HR proses. Artinya bahwa HR Profesional dituntut untuk dapat menciptakan terlaksananya proses kegiatan perusahaan secara maksimal dengan pemanfaatan fasilitas yang ada 2). HR executive dapat meningkatkan efisiensi bisnis secara menyeluruh adalah melalui sewa, pelatihan, dan rewarding para manager yang dapat meningkatkan efisiensi dan mengurangi hal-hal yang tidak berguna.
 8. Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa guna pencapaian kinerja organisasi yang baik maka dapat dilakukan dua pendekatan, yakni: 1). Melalui pencapaian efisiensi yang besar dengan penurunan biaya operasional dalam pemanfaatan fasilitas perusahaan; dan 2) Melalui pencapaian efektivitas yang besar dengan peningkatan produktivitas karyawan dengan menyediakan fasilitas dan lingkungan kerja yang nyaman.
-

DAFTAR PUSTAKA

- Cairns Stace, 2003, *The Value Added Organization: Trends in Human Resources management*, Asia Pacific Journal of Human Resources, Vol. 30, No. 1, pp 1 – 15.

- Cole Burn, 1994, *Managing People in Changing Time: Coping with Chancing in the Workplace: A Practical Guide*, Allen and Unwin, Sydney, Australia.
- Dilanthi Amarantunga, Richard Haigh, 2002, *Application of the balance Score-Card Concept to Develop a Concept Framework to Measure Facilities Management Performance Within NHS Facilities*, International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 54/4, pp 141-151.
- Fadlallah Adam, Nilmini W, and Sushil K.S, 2004, *The Knowledge Management Infrastructure: making Implicit Knowledge Asset Explicit*, Proceeding of the 37th Hawaii International Conference on System Science, Hawaii
- Hold, GD, Love, PED, 2000, *The Learning Organization: Toward a Paradigm for Mutually Beneficial Strategic Construction Alliance*, International Journal of Project management, Vol. 18 No. 6, pp 415-421.
- Keith Alexander, 1994, *A Strategy for Facilities Management*, Journal of Facilities Vol. 12, No. 11, pp 6-10, MCB University Press.
- McLennan A.D, 2000, *Manager as Facilitator of Learning in Learning Organization*, Human Resources management Quarterly, Vol. 10, No. 2, pp 105-125.
- Shiem Danny and Shin Then, 1999, *An Integrated Resource management View of Facilities management*, Journal of Management Facilities, Vol 17 No. 12/13, pp 462-469.
- Ulrich, Dave, 2000, *Human Resources Champion: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Result*, Harvard Business School Press, USA
- Waren AD, Mills K, 1996, *Performance Measurement system Design: a Literature Review and Research Agenda*, International Journal of Operation and Production Management, Vol. 17 No. 11, pp 31 – 52.